



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

**ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA
ACADEMIA DE MUSICA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS
(FROM-A) PARA EL PERIODO 2013-2018**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
COMERCIAL**

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN

ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA

DIRECTOR: Eco. CARLOS JULIO RIVERA BAUTISTA

CUENCA - 2013

AUTORES:

**JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo plantea desarrollar un Plan Estratégico en la Academia de Música “Fronteras Musicales Abiertas” (FROM-A), puesto que la misma no cuenta con una planificación formal de sus actividades, lo cual ha provocado una disminución del alumnado en los últimos periodos lectivos, lo cual ha generado pérdidas económicas.

La Planificación estratégica se constituyó a partir de la situación actual de la academia, así como las diferentes actividades y metas de la academia, manifestada por los gestores de la misma permitiendo de esta manera diseñar el análisis estratégico, esto es la formulación de la misión y la visión de la Academia, ya que FROM-A no contaba con una al momento de iniciar nuestro trabajo, la realización de las auditorías externa (MEFE) e interna (MEFI), para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que nos permitan realizar una formulación de estrategias para poder elaborar los planes de acción, que nos lleven a alcanzar los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos de las auditorías tanto externa como interna, sitúa a la academia en una posición tolerable dentro del mercado cuencano, dado que los resultados cuantitativos obtenidos en las diferentes matrices nos ubican a la academia dentro de los parámetros aceptables, sin embargo al no contar con una planificación estratégica establecida ocasiona que la academia experimente un estancamiento en cuanto a su crecimiento en el mercado.

Tomando en consideración los datos obtenidos, se procedió a elaborar estrategias basadas en las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades con las cuales cuenta la academia, los cuales deben ser implementados de una forma ágil y eficiente por parte de los directivos para poder lograr los objetivos planteados en el presente trabajo.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

PALABRAS CLAVE:

PLAN ESTRATEGICO, FROM-A, MISION, VISION, PLANES DE ACCION

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ABSTRACT

The present paper aims to develop a Strategic Plan on the music academy “Fronteras Musicales Abiertas” (FROM-A), since this one doesn’t have a formal planning of its activities, which have produced a decrease of students in the last school periods, which has generated economic losses.

The Strategic Planning was created based on the current situation of the academy, as well as the different activities and goals of the academy, voiced by their managers, thus allowing design the strategic analysis which is the formulation of the academy’s vision and mission, as FROM-A didn’t have them when we began our work, conducting external and internal audits to identify the opportunities, threats, strengths and weaknesses which allow us to make a formulation of strategies to develop the action plans, that will take us to achieve our objectives.

The results of the external and internal audits, puts the academy in an acceptable position into Cuenca market, since the quantified results of the different charts places the academy into acceptable parameters, however the fact that academy doesn’t have an established strategic planning, produces that their growth on market stops.

Considering the obtained data, we proceed to create strategies based on the opportunities and threat, strength and weaknesses of the academy, which must be implemented in a quick and efficiently way by the managers to achieve the proposed objectives of this work.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I	13
1.1. ANTECEDENTES.....	13
1.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA	15
1.3. FUNCIONES PRINCIPALES	16
1.4. ORGANIGRAMA	17
CAPITULO II	19
AUDITORIA EXTERNA	19
2.2.2. Fuerzas Sociales, Demográficas, Culturales y Ambientales.	21
2.2.3. Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales.	23
2.2.4. Fuerzas de la Competencia.....	24
2.2.5. Fuerzas Tecnológicas.	25
2.2.6. Resumen de las Oportunidades y Amenazas	25
2.3. EVALUACION DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	26
CAPITULO III	31
AUDITORIA INTERNA.....	31
3.1. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO	31
3.1.1. Aspectos Administrativos	31
3.1.2. Aspectos de Mercadotecnia	32
3.1.3. Aspectos Financieros	33
3.1.4. Aspectos de Producción o servicios	34
3.1.5. Resumen de Fortalezas y Debilidades	34
3.1.6. Evaluación de los Factores Internos.....	35
3.1.7. Construcción de la Matriz MEFI	37
CAPITULO IV.....	40
IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO.....	40
4.1. ANALISIS FODA.....	40
4.2. MISIÓN.....	44
4.3. VISIÓN	44
4.4. MATRIZ BCG.....	44
4.4.1. Calculo de la Participación Relativa.	45
4.5. ANALISIS DE DATOS.	47

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.6. MATRIZ MCPE	48
4.6.1. Análisis de datos de la matriz MCPE.....	51
4.7. PLAN DE SEGUIMIENTO ESTRATEGICO.....	51
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFIA	54
ANEXOS.....	55

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA, autor de la tesis "ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA ACADEMIA DE MUSICA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS (FROM-A) PARA EL PERIODO 2013-2018", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERO COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 28 de Junio del 2013

ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA
0301187415

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

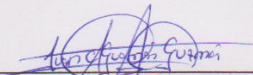


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN, autor de la tesis "ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA ACADEMIA DE MUSICA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS (FROM-A) PARA EL PERIODO 2013-2018", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de INGENIERO COMERCIAL. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 28 de Junio del 2013


JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
0302018429

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

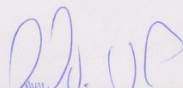


UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA, autor de la tesis "ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA ACADEMIA DE MUSICA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS (FROM-A) PARA EL PERIODO 2013-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 28 de Junio del 2013


ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA
0301187415

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN, autor de la tesis "ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA ACADEMIA DE MUSICA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS (FROM-A) PARA EL PERIODO 2013-2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 28 de Junio del 2013

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
0302018429

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

AGRADECIMEINTO

Primeramente quiero dar gracias a Dios por darme las fuerzas necesarias para poder llegar a culminar con éxito mi carrera universitaria

Quiero Agradecer también el apoyo y esfuerzo de mis padres y hermanos por que han contribuido de manera positiva para llevar a cabo esta difícil jornada.

De igual manera un sincero agradecimiento a todos mis maestros por todos sus conocimientos impartidos

Y de una manera muy en especial quiero agradecer a mi esposa y mi hijo, Mariana y Juan Alexey por todo su apoyo y paciencia que han tenido conmigo en este largo trayecto.

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN

Un agradecimiento especial a mi Dios por guiar mi camino y darme la fuerza necesaria para lograr los objetivos planteados en la vida.

Agradecer de igual manera a mis hijos, mi madre, mis hermanos que siempre han estado a mi lado apoyándome.

OSWALDO VERGARA

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto a todas las personas que de una u otra manera han influido en el largo camino de mi vida estudiantil, pero de una manera muy en especial a una persona que me enseñó el amor a la vida y a luchar por ella a pesar de saber que no existía otra alternativa a mi hermano Luis Estalyn Santander Calle.

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN

Quiero dedicar este trabajo a Samantha, Sofía y Pedro, mis hijos. Quienes con su forma de ser vinieron a pintar de mil colores mi existencia, y son las personas que me impulsan día a día a seguir adelante en cada reto que se presentan mi vida.

OSWALDO VERGARA

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES

Fronteras Musicales Abiertas FROM-A es un proyecto de educación musical iniciado hace más de una década frente a la necesidad de fomentar la cultura musical desde otra latitud en la ciudad y bajo otra perspectiva de educación.

La ciudad de Cuenca ha tenido un crecimiento demográfico que en porcentajes supera ampliamente la capacidad educativa, en cuanto número de alumnos, que puede solventar el único conservatorio estatal de la ciudad, contando también con la extensión que la ciudad va teniendo año a año lo cual conflictua aún más a personas que viven en lugares lejanos a la institución estatal de enseñanza musical. Por esta razón un grupo de profesores de la Universidad de Cuenca, entre los que se encontraban: Tadashi Maeda, Chinatsu Senuma, Jorge Oviedo, Jimena Peñaherrera, William Vergara, Oswaldo Vergara, entre otros decidieron emprender esta iniciativa que cree alternativas en la educación musical en la ciudad.

En cuanto a la oferta académica que esta institución pretendía y pretende brindar a la ciudadanía se encuentra una educación musical de altísima calidad tutoriada por especialistas de alto nivel que permitan manejar los intereses tanto del músico amateur como de los estudiantes que deseen profesionalizarse en el mundo de la ejecución musical. La utilización de metodologías abiertas a las necesidades y perspectivas de los alumnos, sumadas a la experiencia y preparación de los profesionales permitieron y permiten que, inclusive aquellos estudiantes que inician su actividad como un hobbies encaminen, finalmente, sus esfuerzos a la búsqueda de un futuro profesional en la música.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

A lo largo de esta década el conservatorio FROM-A ha llevado adelante la creación de espacio paralelos para la práctica musical como la creación del Proyecto Sinfónico Juvenil Cuen-K Ensemble, espacio destinado a la práctica pre profesional de todos quienes aspiran a ingresar a una orquesta sinfónica. El desarrollo del concurso Jóvenes Talento, concurso que busca tomarle el pulso a la actividad musical en el país para poder buscar las debilidades así como las soluciones a los problemas que desde el orden pedagógico puedan nutrir nuestra actividad docente. Estos y otras iniciativas han permitido hacer del FROM-A un sitio de encuentro musical de músicos provenientes de las más diversas latitudes del mundo, jóvenes estudiantes de las diferentes ciudades del país y un sitio de crecimiento musical para la ciudad.

La propuesta es proyectar una educación musical flexible, óptima y que esté al alcance del ciudadano común, que con un ingreso limitado pueda tener acceso a una educación musical particular ya sea de él o de sus hijos. Con la certeza de que lo que paga se convierte en una inversión recuperable reflejada en la preparación y adquisición de una técnica adecuada y propia de este arte.

Se debe anotar que la proyección va dirigida a toda la comunidad cuencana, sin que haya distinción entre aficionados y personas que buscan hacer de la música su profesión y forma de vida. Se deberá también tomar en cuenta, que la parte administrativa, cuerpo docente y todos quienes son parte de este centro, tendrán claras las metas y procedimientos a seguir para la consecución del fin propuesto.

No es nueva la necesidad de un centro educativo musical, ya que el Conservatorio de Música de la ciudad, no abastece, las necesidades y no cuenta con un programa flexible que refuerce las enseñanzas impartidas dentro de los diferentes horarios. Se debe tener presente, que en el

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Conservatorio cuentan con un cupo limitado, los habitantes azuayos se han incrementado y por ende, los requerimientos en el campo musical se ven multiplicados.

A más de pretender cubrir una necesidad social, cultural y musical latente en el medio, lo que pretendemos es fomentar una conocimiento musical diferente, integral, disciplinaria, que no se limite únicamente a la enseñanza sobre los pentagramas musicales, sino una formación personal y profesional, que derive en eventos musicales de diferente índole, como son: Conciertos de difusión, didácticos, de homenaje. Conciertos programados en lugares aledaños a la provincia. Festivales, seminarios, talleres participativos, que permitan interactuar al público con el músico. Todo esto adiestra al estudiante en los diferentes escenarios que se les puede presentar en su vida profesional. Lo que planteamos es que FROM-A, suministre un enriquecimiento musical tomando en cuenta la personalidad del individuo y el entorno cultural en el que se desenvuelve.

Partiendo de este contexto, procuramos realizar un estudio de la situación actual, establecer un diagnóstico, para plantear objetivos claros y precisos, que permitan a FROM-A mantenerse en el mercado, con un buen nivel económico.

1.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA

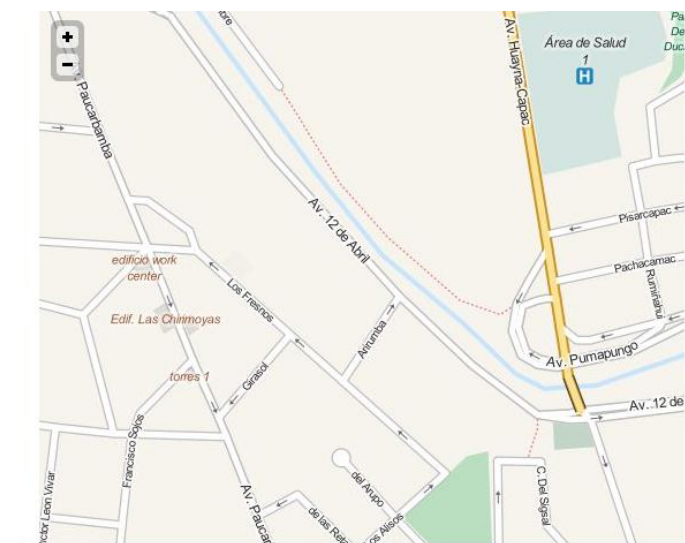
La Academia de música Fronteras Musicales Abiertas se encuentra ubicada en la Provincia del Azuay en el Cantón Cuenca en la Parroquia Huaynacapac en la Av.12 de Abril 2-27 y Calle Arirumba.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



1.3. FUNCIONES PRINCIPALES

La Academia de Música Fronteras Musicales Abiertas se dedica exclusivamente a brindar servicios de capacitación musical a personas sin importar sus conocimientos y edades, a continuación se detalla los diferentes programas que brinda la academia.

Cursos Preparatorios de iniciación musical.

Cursos de Gramática Musical, Armonía, Formas Musicales, Contrapunto, Análisis, Orquestación, Historia de la Música, Informática Musical, Pedagogía.

Clases de Piano, Violín, Viola, Contrabajo, Guitarra, Flauta Traversa, Clarinete, Canto, Percusión, Arreglos y Composición Musical.

Preparación de eventos: Preparación de conciertos, en todos los niveles.

Movimiento Orquestal, Coral y Ensamblés

Cursos intensivos.

Cursos extracurriculares.

Cursos de formación y perfeccionamiento pedagógico.

Difusión musical.

Intercambios interinstitucionales

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



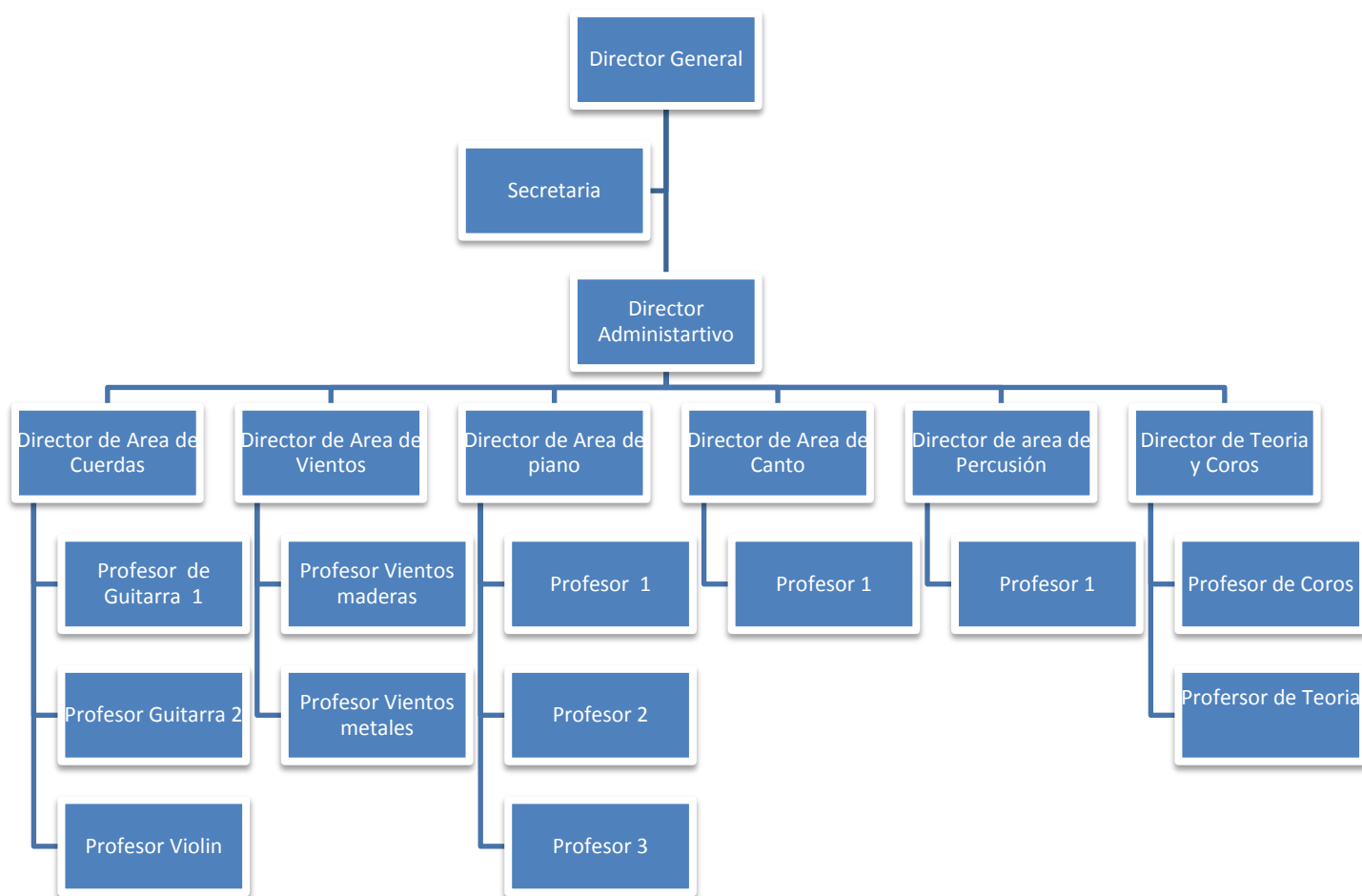
UNIVERSIDAD DE CUENCA

1.4. ORGANIGRAMA

En el siguiente organigrama se puede ver la estructura organizacional de la academia.



UNIVERSIDAD DE CUENCA



AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO II

AUDITORIA EXTERNA

2.1. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

Con la finalidad de poder determinar las oportunidades y amenazas que tiene la academia Fronteras Musicales Abiertas, se procede a realizar una auditoria externa, para de esta manera poder elaborar estrategias que le permitan a la academia poder aprovechar sus oportunidades al máximo y disminuir el impacto de las amenazas dentro de la academia.

Para el desarrollo de esta auditoría, se evaluaron los factores externos que influyen en la academia Fronteras Musicales Abiertas para determinar las oportunidades y amenazas, se estableció el peso de cada una de las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa, mediante una consulta con los empleados y directivos de la academia. Por último se elaboró la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), para conocer el posicionamiento de la empresa de acuerdo a su ambiente externo.

2.2. ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS

Para realizar la evaluación de los factores externos se emplearon las categorías de fuerzas externas claves propuestas por el autor Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica, dichas categorías son.

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas
- Fuerzas de la competencia

A continuación se presenta un análisis de cada una de las fuerzas.

2.2.1. Fuerzas Económicas.

La Ciudad de Cuenca cuenta con una población de 331.888 habitantes según el último censo realizado en noviembre del 2010. Un dato importante para nuestro proyecto es que Cuenca cuenta con una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y medio alta según datos del INEC, lo cual implica una gran oportunidad para la academia ya que es hacia el mercado joven a donde está enfocado el proyecto.

El crecimiento demográfico de la ciudad en la última década no se ha visto compensado con la creación de centros de enseñanza especializados en la actividad musical, y a pesar de la existencia de un organismo del estado encargado de este particular como es el Conservatorio de Música y de algunos centros de estas características, los mismos no han alcanzado a cubrir las demandas cuantitativas de la sociedad cuencana, la misma que demanda un adiestramiento artístico integral que vaya acorde a las necesidades de la cyber época sin perder de vista las características peculiares de la comarca cuencana y que sobre manera atienda a las necesidades artísticas de cada estudiante.

“Crear un Artista” es uno de nuestros postulados, pues junto a la capacitación profesional de un joven músico esta la formación de un profesional consiente de las necesidades de su época y de la transformación cultural que día a día sufre

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

el medio y el mundo, con una valoración de los aportes pasado y con un criterio universal que le permita reivindicar la nueva música ecuatoriana.

Nuestra orientación y capacitación no está solamente dirigida a jóvenes y niños sino también a profesionales de la música en busca de ampliar sus conocimientos, ya que por las cualidades de nuestros docentes y calidad de nuestra enseñanza podemos otorgar un conocimiento especializado a nivel internacional.

OPORTUNIDADES

- Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y medio alto
- No existe muchos centros especializados de música

AMENAZAS

- Existencia de un centro gratuito

2.2.2. Fuerzas Sociales, Demográficas, Culturales y Ambientales.

Fronteras Musicales Abiertas FROM-A cuenta con un local propio ubicado en las calles Av. 12 de Abril 2-27 y Arirumba (sector El Vergel) zona comercial, arqueológica y residencial que conecta el centro histórico con la Cuenca moderna, los medios que permiten el acceso a FROM-A procede de un sin número de medios de transporte colectivo (líneas de buses) que circulan tanto por la Avenida 12 de Abril como por el puente de Todos Santos y la Calle Larga, tres de las arterias viales de nuestra ciudad.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FROM-A se encuentra muy cerca de los principales comercios de nuestra ciudad como son el Centro Comercial El Vergel, Centro Comercial Millenium Plaza y de instituciones públicas y privadas entre las que se cuentan la Ilustre Municipio de Cuenca, ETAPA, Registro Civil del Azuay, Cámara de Comercio de Cuenca, Banco Central del Ecuador Sucursal Cuenca, Orquesta Sinfónica de Cuenca, Hospital Regional Vicente Corral Moscoso, Hospital Militar, Clínica Santa Ana, Consultorios Torre Médica; instituciones Educativas como la Universidad Estatal de Cuenca, Universidad del Azuay, Colegio Corazón de María, Escuela Luís Cordero, Colegio María Auxiliador, Colegio Julio Matovelle, Ministerio de Hidrocarburos y Minas regional Cuenca, CIDAP, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha (matriz), Museo de las Culturas Aborígenes, Museo Remigio Crespo Toral.

Los ingresos económicos de las personas de este sector se derivan básicamente del desempeño de sus actividades profesionales entre los que se cuentan secretarias (os), médicos, arquitectos, ingenieros, profesores, comerciantes, administradores públicos y .privados entre otros.

Esta diversidad de profesiones y profesionales crea una necesidad de un centro de formación artística de las características de FROM-A, dotado de una completa infraestructura y con una ubicación estratégica que atiende a las necesidades de los educandos, padres de familia y educadores de FROM-A. La flexibilidad en los horarios de clase permite a estudiantes y padres de familia ajustarlos de acuerdo a su disponibilidad de tiempo.

Una amenaza para la academia es la actitud ahorrativa que tienen los Ecuatorianos, además en los últimos tiempos la capacidad adquisitiva de los Cuencanos se ha visto disminuida por el decremento de las remesas que ingresan al país debido a la recesión económica mundial, lo cual ha ocasionado que los consumidores busquen academias de música de menor precio sin importar la calidad de los mismos, la academia Fronteras Musicales Abiertas

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

por contar con un personal docente altamente capacitado y en algunos casos docentes extranjeros ofrece un servicio de calidad a precios que podrían resultar elevados para el consumidor, en comparación con los precios ofrecidos por la competencia con servicios de menor calidad.

OPORTUNIDADES

- Ubicación geográfica favorable

AMENAZAS

- Tendencia al Ahorro por parte de los consumidores
- Disminución de las Remesas

2.2.3. Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales.

En el actual gobierno se maneja una política del Buen vivir que está basado en el Sumak Kawsay que es una concepción ancestral de los pueblos originarios de los andes como tal, el buen vivir está presente en la educación ecuatoriana como principio rector del sistema educativo y también como hilo conductor de los ejes transversales que forman parte de la formación en valores. Esto representa una oportunidad para la academia ya que el gobierno impulsa el derecho a la educación en todos sus niveles y en sus distintos ámbitos.

Una amenaza para la academia es que el proceso para la creación de un conservatorio privado tiene que pasar por la Asociación de conservatorios del Ecuador lo cual constituye un problema ya que no se puede emitir títulos como los que ofrecen los conservatorios reconocidos y avalados por la Senecyt,

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

pero sin embargo FROM-A entrega Certificados y Diplomas a sus estudiantes aprobados por Ministerio de Educación

OPORTUNIDADES

- Derecho a la Educación por parte del gobierno

AMENAZAS

- Restricciones legales para entregar títulos

2.2.4. Fuerzas de la Competencia.

Principalmente la oportunidad con la que cuenta la academia Fronteras Musicales Abiertas es que brinda servicios calificados y con profesionales que conocen del tema lo que garantiza que las clases que imparte la Academia Fronteras Musicales Abiertas son de alta calidad, en comparación con los cursos impartidos por parte de la competencia

En Cuenca existen un gran número de competidores en el mercado de academias de música, esto constituye una Amenaza para la academia Fronteras Musicales Abiertas

En cuanto a la participación en el mercado la academia Fronteras Musicales Abiertas se ve amenazada por sus competidores ya que sus clases están encaminadas más hacia la música clásica lo que limita su participación en el mercado, mientras que la mayoría de la competencia ofrece clases de diversos tipos de ritmos estando entre los principales los ritmos populares

Otra amenaza es que la competencia ofrece precios más bajos en las pensiones, bien sea por que no cuenta con profesionales capacitados o por otros factores que hacen que sus costos sean más bajos.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

OPORTUNIDADES

- Contar con clases de alta calidad

AMENAZAS

- Un mercado con gran número de competidores
- Competidores con mayor participación en el mercado
- Precios más bajos por parte de los competidores

2.2.5. Fuerzas Tecnológicas.

El Factor tecnológico es una gran oportunidad para la academia fronteras Musicales Abiertas ya que hoy en día existen academias que no cuentan con una página web y la academia si cuenta con una, por lo tanto es el medio por el cual se dan a conocer los cursos que se van dictar y los profesionales que serán quienes impartan dichos cursos

OPORTUNIDADES

- Página web de la academia

2.2.6. Resumen de las Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y	1. Existencia de un centro gratuito

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

medio alto	
2. No existe muchos centros especializados de música	2. Tendencia al ahorro por parte de los consumidores
3. Ubicación geográfica favorable	3. Disminución de las Remesas
4. Derecho a la educación por parte del gobierno	4. Restricciones Legales para emitir títulos
5. Contar con clases de alta calidad	5. Un mercado con un gran número de competidores
6. Página web de la academia	6. Competidores con mayor participación en el mercado
	7. Precios más bajos por parte de los competidores

2.3. EVALUACION DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Con el fin de asignar ponderaciones a los factores externos se consultó la opinión de los empleados de la academia Fronteras musicales Abiertas con mayor experiencia en la materia mediante un cuestionario realizado a: El Director General, Directora Administrativa y Secretaria ya que estas son las personas que llevan en la academia mayor tiempo. Se le pidió que calificaran de 1 (menos importante) al 10 (muy importante) los factores externos considerados como oportunidades y amenazas, para luego elaborar la matriz de evaluación de factores externos. Los resultados obtenidos fueron los que se observan en la tabla

Luego de calcular la puntuación promedio de cada variable y la suma total de las mismas, el siguiente paso es determinar según estos datos la ponderación de cada variable entre el total promedio, los resultados se muestran en la tabla

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 2.1.1. Calificación de Oportunidades y Amenazas

Variable	Cal 1	Cal 2	Cal 3	Promedio
OPORTUNIDADES				
Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y medio alto	7	8	8	7.67
No existe muchos centros especializados de música	6	6	5	5.67
Ubicación geográfica favorable	10	8	5	7.67
Derecho a la educación por parte del gobierno	10	7	3	6.67
Contar con clases de alta calidad	10	10	10	10
Página web de la academia	5	8	8	7
AMENAZAS				
Existencia de un centro gratuito	5	5	4	4.67
Tendencia al ahorro por parte de los consumidores	8	8	8	8
Disminución de las Remesas	10	7	4	7
Restricciones legales para emitir títulos	10	9	9	9.33
Un mercado con un gran número de competidores	10	9	9	9.33
Competidores con mayor participación en el mercado	6	8	9	7.67
Precios más bajos por parte de los competidores	10	9	9	9.33
TOTAL				100.01

Una vez concluido la ponderación de cada una de las variables el paso siguiente es la construcción de la matriz MEFE

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 2.1.2 Tabla de Ponderaciones

Variable	Pond
OPORTUNIDADES	
Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y medio alto	0.077
No existe muchos centros especializados de música	0.057
Ubicación geográfica favorable	0.077
Derecho a la educación por parte del gobierno	0.067
Contar con clases de alta calidad	0.1
Página web de la academia	0.070
AMENAZAS	
Existencia de un centro gratuito	0.047
Tendencia al ahorro por parte de los consumidores	0.080
Disminución de las Remesas	0.070
Restricciones legales para emitir títulos	0.093
Un mercado con un gran número de competidores	0.093
Competidores con mayor participación en el mercado	0.077
Precios más bajos por parte de los competidores	0,093
TOTAL	1

2.3.1. Construcción de la Matriz MEFE

Una vez determinadas las ponderaciones de las variables se realizó la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Para realizar esta evaluación se empleó el criterio propuesto por Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, se asigna a cada variable una ponderación entre 1

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

y 4, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior media, 2= una respuesta media y 1 = una mala respuesta. La matriz de evaluación de factores externos busca determinar si las estrategias empleadas en la empresa le han permitido aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. La tabla 2.4.3.muestra la matriz de evaluación de los factores externos aplicada a la academia Fronteras Musicales Abiertas

Tabla 2.1.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Variable	Pond	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y medio alto	0.077	3	0.23
No existe muchos centros especializados de música	0.057	3	0.17
Ubicación geográfica favorable	0.077	3	0.23
Derecho a la educación por parte del gobierno	0.067	3	0.20
Contar con clases de alta calidad	0.1	4	0.40
Página web de la academia	0.070	3	0.21
AMENAZAS			
Existencia de un centro gratuito	0.047	2	0.094
Tendencia al ahorro por parte de los consumidores	0.080	3	0.24
Disminución de las Remesas	0.070	1	0.070
Restricciones legales para emitir títulos	0.093	3	0.28

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Un mercado con un gran número de competidores	0.093	2	0.19
Competidores con mayor participación en el mercado	0.077	2	0.15
Precios más bajos por parte de los competidores	0,093	3	0.28
TOTAL	1		2.74

El resultado obtenido por la academia Fronteras Musicales Abiertas se encuentra por encima del promedio de 2,5 lo que quiere decir que las prácticas adoptadas por la academia le han permitido aprovechar las oportunidades y reducir el efecto de las amenazas.

La oportunidades más importantes con la cuenta la academia es la ubicación geográfica ya que es de fácil accesibilidad y por otro lado también lo que se refiere a las segmentación de su mercado ya que la edad promedio de sus estudiantes está dentro del rango de la mayor población que tienen la ciudad, y también contar con clases de alta calidad aunque este último más bien se podría considerar un factor interno

De igual forma cabe destacar que la academia presenta amenazas que le son difíciles de evadir, estas son: las restricciones legales que tiene la academia para poder emitir títulos, por otro lado también está la tendencia al ahorro por parte de los consumidores que a su vez influye en que estos busquen otras academias con precios más bajos.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO III

AUDITORIA INTERNA

3.1. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO

Para determinar las fortalezas que la empresa debe aprovechar y debilidades que se deben superar se realizó una auditoria interna a la academia Fronteras Musicales, para el caso de la auditoria interna se tomara en consideración los siguientes aspectos.

- Aspectos Administrativos
- Aspectos de mercadotecnia
- Aspectos Financieros
- Aspectos de producción o servicios

Cada uno de estos factores se describe en detalle a continuación

3.1.1. Aspectos Administrativos

Administración Estratégica.- En el momento de analizar si dentro de la academia se utilizan los conceptos clásicos sobre la administración estratégica; claramente se encontró que estos no son como tal utilizado dentro de la dirección de la empresa, lo cual la hace vulnerable a no tener procesos de cambio que la lleven a ser posicionada en el futuro.

Objetivos y Metas de la Academia.- Después de la creación de una reseña histórica, definición de la misión, visión y valores corporativos de la academia, se parte desde dichos principios con el fin del logro de los objetivos y metas de la compañía trazados en los mismos.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Esta misión y visión de la empresa se elabora teniendo en cuenta que es alcanzable y que deberá socializarse como política institucional dentro de la academia.

Estructura Organizacional.- La estructura organizacional de la academia está bien definido ya que cuenta con sus bases y sus respectivos personal de apoyo de cada una de las áreas dentro la academia, lo cual ha permitido que exista un ambiente favorable para el desarrollo de las actividades.

Manual de Funciones y Perfil de Cargos.- Actualmente en la Academia Fronteras Musicales Abiertas no se cuenta con un estudio de trabajo en donde se relacione y se maneje de manera adecuada los cargos de la empresa, pero sin embargo esto no ha influido de manera negativa dentro de la academia ya que en el momento de la contratación del personal se le dan a conocer sus respectivas obligaciones.

3.1.2. Aspectos de Mercadotecnia

Segmentación de mercado.- El Segmento de mercado está claramente definido. Este está enfocado más hacia los niños y jóvenes menores de 29 años que quieren incursionar en la carrera musical.

Posicionamiento frente al competidor.- El posicionamiento frente a la competencia si es bueno ya que se cuenta con profesionales capacitados y un amplio lugar adecuado para impartir clases lo cual goza de prestigio ante la ciudadanía.

Participación en el mercado.- Actualmente la participación en el mercado de la academia es bajo por lo cual se busca incrementar el mercado a través de nuevas políticas.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Investigación de mercados.- La academia no cuenta con investigaciones de mercado, que permitan conocer gustos, satisfacciones y necesidades de los clientes.

Calidad de producto y servicio al cliente.- La academia con producto de calidad ya que cuenta con profesionales capacitados y por lo tanto el servicio al cliente es de óptima calidad debido a que cuenta con una gama de servicios de los cuales los clientes pueden escoger lo que más se acople a su necesidad.

Precios.- Los precios no son competitivos con relación a las otras academias existente en el medio.

Estrategias de Promoción y Publicidad.- Aún son en cierta forma deficientes, debido a que no se ha logrado establecer un equipo de trabajo o el personal que genere dichas estrategias.

3.1.3. Aspectos Financieros

Balance General.

Estado de Resultados.

El balance general determina la situación financiera de la empresa y presenta en forma clara el valor de las prioridades y obligaciones que presenta la organización.

Sobre el balance general se genera la siguiente conclusión: De acuerdo al pasivo corriente, el flujo de caja de la academia es insuficiente para el cubrimiento del mismo. Tan solo y si se presentara en este momento, el cubrimiento de estas obligaciones se realizaría por medio del capital que la empresa tiene y sus activos mobiliarios, lo cual hace de Fronteras Musicales Abiertas una empresa que necesita estrategias que permitan que sus ingresos sean mayores y pueda en lo posible tener un punto de equilibrio establecido.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Estado de Resultados.- En el estado de Resultados se pudo determinar que la mayoría de los Ingresos Operacionales son absorbidos por el Costo de Ventas.

3.1.4. Aspectos de Producción o servicios

Profesores.- La academia cuenta con profesionales altamente capacitados que avalan el proceso educativo de la FROM-A lo cual permite ofrecer servicios de excelencia y calidad para los estudiantes.

Instalaciones e instrumentos.- La academia cuenta con un local adecuado y el instrumental necesario para impartir sus clases.

3.1.5. Resumen de Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS

- Clases de Calidad
- Clases Personalizadas
- Propiedad Instalada adecuada para la prestación de los servicios de FROM-A
- Portafolio de productos
- Administración del cliente
- Instrumental necesario para impartir las clases
- Amplio conocimiento de los profesores

DEBILIDADES

- Los ingresos operacionales son utilizados en gran parte en el costo de venta.
- No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus dirigentes.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- Bajo posicionamiento
- Deficientes estrategias en promoción y publicidad
- Exceso de confianza de los empleados
- Precios no competitivos

3.1.6. Evaluación de los Factores Internos

Al igual que en los factores externos para poder dar ponderaciones a las fortalezas y debilidades se les pidió a los mismos empleados de la academia que califique del 1 al 10 según su criterio los factores que considerados como fortalezas y debilidades, y los resultados se muestran en la siguiente tabla

Tabla 3.1.1. Calificación de oportunidades y amenazas

Variable	Cal 1	Cal 2	Cal 3	Promedio
FORTALEZAS				
Clases de Calidad	10	10	10	10
Clases personalizadas	10	10	10	10
Propiedad instalada adecuada para la prestación de los servicios de FROM-A	10	10	10	10
Portafolio de Productos	7	8	9	8
Administración del Cliente	9	9	9	9
Instrumental necesario para impartir las clases	10	10	10	10
Amplio conocimiento de los profesores	10	10	10	10
DEBILIDADES				
Los ingresos operacionales son utilizados en gran parte en el costo de ventas	10	10	10	10
No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus	8	7	6	7

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

dirigentes				
Bajo Posicionamiento	6	5	7	6
Deficientes estrategias en promoción y publicidad	7	8	7	7.33
Exceso de confianza de los empleados	9	9	10	9.33
Precios no competitivos	10	10	10	10
TOTAL				116.66

Luego de las calificaciones realizadas por parte de los directivos de la empresa el siguiente paso es dar la ponderación a cada una de las variables la cual se muestra en la siguiente tabla.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Tabla 3.1.2 Tabla de ponderaciones

Variable	Pond
FORTALEZAS	
Clases de Calidad	0.086
Clases personalizadas	0.086
Propiedad instalada adecuada para la prestación de los servicios de FROM-A	0.086
Portafolio de Productos	0.068
Administración del Cliente	0.077
Instrumental necesario para impartir las clases	0.086
Amplio conocimiento de los profesores	0.086
DEBILIDADES	
Los ingresos operacionales son utilizados en gran parte en el costo de ventas	0.086
No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus dirigentes	0.060
Bajo Posicionamiento	0.051
Deficientes estrategias en promoción y publicidad	0.062
Exceso de confianza de los empleados	0.080
Precios no competitivos	0.086
TOTAL	1

3.1.7. Construcción de la Matriz MEFI

Una vez determinadas las ponderaciones de las variables se realizó la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Para realizar esta evaluación al igual que en los factores externos se empleó el criterio propuesto por Fred David en

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

su libro “Conceptos de Administración Estratégica”, se asigna a cada variable una ponderación entre 1 y 4, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior media, 2= una respuesta media y 1 = una mala respuesta. La matriz de evaluación de factores externos busca determinar si las estrategias empleadas en la empresa le han permitido aprovechar las oportunidades y evadir las amenazas. La tabla 3.1.3.muestra la matriz de evaluación de los factores externos aplicada a la academia Fronteras Musicales Abiertas

Tabla 3.1.3. Matriz de Evaluación de factores internos

Variable	Pond	Calif	Total ponderado
FORTALEZAS			
Clases de Calidad	0.086	4	0.34
Clases personalizadas	0.086	4	0.34
Propiedad instalada adecuada para la prestación de los servicios de FROM-A	0.086	3	0.26
Portafolio de Productos	0.068	4	0.27
Administración del Cliente	0.077	3	0.23
Instrumental necesario para impartir las clases	0.086	4	0.34
Amplio conocimiento de los profesores	0.086	4	0.34
DEBILIDADES			
Los ingresos operacionales son utilizados en gran parte en el costo de ventas	0.086	4	0.34
No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus dirigentes	0.060	4	0.24
Bajo Posicionamiento	0.051	3	0.15
Deficientes estrategias en promoción y publicidad	0.062	3	0.19
Exceso de confianza de los empleados	0.080	3	0.24

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Precios no competitivos	0.086	3	0.26
TOTAL	1		3.54

Mediante la matriz MEFI se obtuvo el resultado de 3.54 lo que significa que la academia es fuerte internamente pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CAPITULO IV

IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de estas estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participan en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables.

4.1. ANALISIS FODA

La matriz FODA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

	FORTALEZAS Clases de Calidad Clases Personalizadas Propiedad Instalada adecuada para la prestación de los servicios de FROM-A Portafolio de productos Administración del cliente Instrumental necesario para impartir las clases Amplio conocimiento de los profesores	DEBILIDADES Los ingresos operacionales son utilizados en gran parte en el costo de venta. No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus dirigentes. Bajo posicionamiento Deficientes estrategias en promoción y publicidad Exceso de confianza de los empleados Precios no competitivos
OPORTUNIDADES Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en los extractos sociales medio y medio alto	(F ₁ O ₂): aprovechar que se cuenta con clases de calidad, acompañado de que no existen muchos centros especializados de música para captar nuevos clientes. (F ₂ O ₁): aprovechar las clases personalizadas que brinda la academia junto con la población mayoritaria que tienen Cuenca para ampliar sus	(D ₁ O ₅): Aprovechar las clases de alta calidad que brinda la academia para posicionarse dentro del mercado y así obtener más ingresos para disminuir sus costos de venta. (D ₃ y4O ₆): Desarrollar una campaña publicitaria a través de la página web y las nuevas tendencias de hoy que son las redes sociales para mejorar el

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
 ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>No existen muchos centros especializados de música</p> <p>Ubicación geográfica favorable</p> <p>Derecho a la educación por parte del gobierno</p> <p>Contar con clases de alta calidad</p> <p>Página web de la academia</p>	<p>mercados.</p> <p>(F₃O₃): La Propiedad instalada adecuada para la prestación de sus servicios sumado a la Ubicación geográfica favorable atrae clientela</p> <p>(F_{7y8}O₆): Aprovechar que se cuenta con profesores de amplio conocimiento más con el instrumental necesario para brindar sus clases y así contar con un mayor número de alumnos por profesor</p> <p>(F₆O₇): por medio de la página web se debería dar a conocer los cursos y horarios para obtener una mejor administración del cliente</p>	<p>posicionamiento en el mercado.</p> <p>(D₆O₁): A través de la captación del mercado que está disponible dentro de la población mayoritaria de cuenca se podrá disminuir los costos y de esta manera ofrecer a los clientes precios más bajos.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>Existencia de un centro gratuito</p> <p>Tendencia al ahorro por parte de los consumidores</p> <p>Disminución de las Remesas</p>	<p>(F₂A₁): utilizar las clases personalizadas que brinda la academia para captar el mercado del centro gratuito</p> <p>(F₁A₄): Aprovechar las clases d calidad que brinda la academia para que sus estudiantes pueden desenvolverse</p>	<p>(D₂A_{5y6}): Uno de los Directivos de la academia debería tomar un curso sobre fundamentos básicos sobre la administración para de esta manera poder aprovechar las oportunidades que brinda el mercado y disminuir sus</p>

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

<p>Restricciones Legales</p> <p>Un mercado con un gran número de competidores</p> <p>Competidores con mayor participación en el mercado</p> <p>Precios más bajos por parte de los competidores</p>	<p>dentro de su ámbito dentro de otras casad estudio que emitan títulos.</p> <p>(F₆A₆): Aprovechar el instrumental con el que cuenta la academia para ganar terreno dentro del mercado.</p> <p>(F₇A₇ La calidad de profesores con la que cuenta la academia no permite mantener precios más bajos a los de la competencia.</p> <p>(F₅A₅) A través del portafolio de productos con los que cuenta la academia ganar el mercado que queda libre del centro gratuito y además el mercado de la competencia.</p>	<p>debilidades, para así poder ganar terreno a la competencia</p> <p>(D₅A₆): Establecer reglas claras sobre el comportamiento de los empleados dentro de la academia para poder ganar competitividad en el mercado y así disminuir la participación de la competencia dentro del mismo.</p>
--	---	---

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.2. MISIÓN

Posibilitar el acceso al aprendizaje musical de cualquier persona sin límite de edad, mediante una diversidad de cursos que se ajusten a sus necesidades, brindando un programa flexible, que permita la formación musical tanto del aficionado como de aquellos alumnos que pretendan seguir estudios profesionales.

4.3. VISIÓN

Para el año 2018 esperamos ser una academia de que genere eventos musicales (conciertos, seminarios, talleres, festivales, etc.), en los que coexista la participación activa de los estudiantes del centro y artistas de otras latitudes, además promover intercambios y convenios entre instituciones musicales tanto del país como fuera de él, con el afán de fortalecer y enriquecer la cultura musical de todos quienes hacemos “Fronteras Musicales Abiertas”.

4.4. MATRIZ BCG

Tabla 4.1.1 Tabla comparativa de academias competidoras de Fronteras Musicales Abiertas

EMPRESAS	VENTAS AÑO (1) 2011	VENTAS AÑO (2) 2012	Participación en el mercado en base al último año
AMADEUS	34.000	38.250	20.36
CLAVE	49.200	53.300	28.37

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ARS NOVA	40.800	47.600	25.33
FROM-A	42.942	48.745	25.94
TOTAL	166.942	187.895	100%

Cálculo del eje vertical (tasa de crecimiento de la industria) aplicamos la siguiente formula:

$$TC = \frac{VENTASAÑO2 - VENTASAÑO1}{VENTASAÑO1} * 100$$

Resultado:

$$TC = \frac{187.895 - 166.942}{166.942} * 100 = 12.55\%$$

Esto quiere decir que ha existido un crecimiento del 12.55% del mercado de educación musical en el año 2012 con respecto al 2011, el resultado es independiente de los crecimientos o decrecimientos que cada empresa tuvo en las dos gestiones pues representa a todo el mercado.

4.4.1. Calculo de la Participación Relativa.

De igual modo, el dato de la media de participación relativa se traza generalmente en 1 o 1.5, por encima de este nivel la cuota de mercado es fuerte, mientras que por debajo la participación es baja, la escala de 0 a 5 y una media de 1 y/o 1.5 (utilizado en algunos casos), son los datos estándares precisos que normalmente se utilizan aun en nuestro medio.

Para calcular la participación relativa de mercado. Se divide la participación del producto y/o empresa analizando su participación con el competidor con mayor participación.

Utilizamos la siguiente formula:

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CM= VENTAS DE LA EMPRESA Y/O %PORCENTAJE DE PARTICIPACION
EN EL MERCADO.

Para el cálculo del CM se utiliza los datos de ventas de la última gestión 2012 que están en el cuadro anterior, del cual se puede sacar los porcentajes de participación de mercado de cada empresa en base al total de ventas, y utilizar ese datos % en la formula o solo tomar en cuenta el número de ventas, para cualquiera de los casos el resultado será el mismo. Reemplazando los datos del ejercicio obtenemos lo siguiente:

$$\text{FROM-A} = \frac{48.745}{53.300} = 0,91$$

Calculo de la competencia:

EMPRESAS	CM
FROM-A	$(25.94\%/28.37\%) = 0.91\%$
AMADEUS	$(20.36\%/25.94\%) = 0.78\%$
ARS NOVA	$(25.33\%/25.94\%)0.98\%$
CLAVE	$(28.37\%/25.94\%) = 1.09\%$

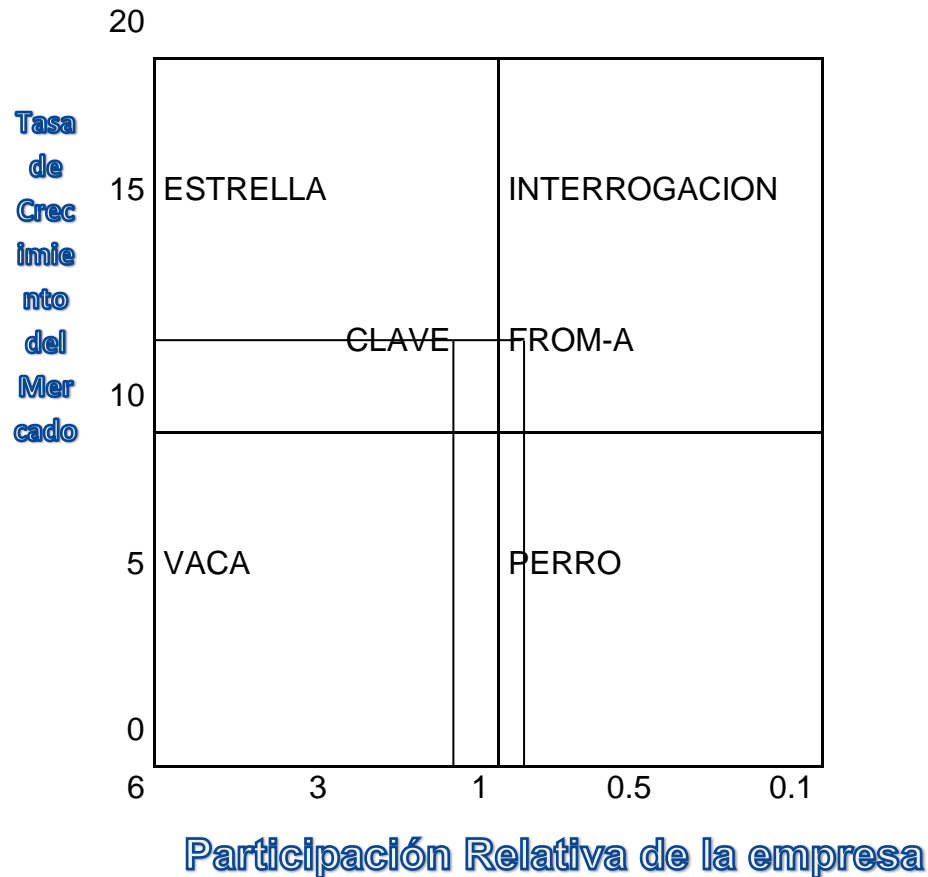
En este último cuadro estamos utilizando los datos porcentuales en vez de los datos de ventas, toda vez que el resultado siempre será el mismo. Para los creadores de la matriz BCG, una participación es alta cuando es superior a 1, y baja cuando es inferior.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



4.5. ANALISIS DE DATOS.

Hipotéticamente se puede afirmar que la academia que tiene mayor participación en el mercado es la academia CLAVE, predomina su participación en el mercado con un 28.37%, sus servicios son los que producen mayores ingresos, con diferencia de su competencia, puesto que esta tiene un mercado consolidado, además de que sus precios tanto en la pensión como en la matrícula son más bajos que los de su competencia.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Para Fronteras Musicales Abiertas, una academia que a pesar de su tiempo en el mercado tiene también una muy buena participación en el mercado ya que también cuenta con clientela fija ya sea por la calidad de sus servicios o por otros factores, pero la diferencia con respecto a su competidor inmediato está en sus costos ya que estos en su mayoría van a cubrir los sueldos y salarios de los profesores, lo que se busca es tratar de aumentar los alumnos por profesor para que ingrese mayor cantidad de ingresos para la academia.

4.6. MATRIZ MCPE

Alternativa 1: Crear una estrategia diferenciadora, en donde se incluyan nuevos servicios y productos con valor agregado en la atención al cliente.

Alternativa 2: Desarrollar estrategias de mercado en donde se puedan establecer precios competitivos y alianzas estratégicas, en la situación actual de la empresa.

Tabla 4.1.2 Matriz MCPE

Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategias alternativas			
		alternativa 1		alternativa 2	
OPORTUNIDADES		CA	TCA	CA	TCA
Cuenca cuenta una población entre las edades de 5 a 18 años que representa el 28,22% de lo cual el 56,94% de esta población se encuentra en	0,077	3	0,231	4	0,308

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

los extractos sociales medio y medio alto					
No existen muchos centros especializados de música	0,057	4	0,228	4	0,228
Ubicación Geográfica Favorable	0,077	1	0,077	2	0,154
Derecho a la educación por parte del gobierno	0,067	-	-	2	0,134
Contar con clases de alta calidad	0,1	3	0,30	4	0,40
Página web de la academia	0,070	3	0,21	4	0,28
AMENAZAS					
Existencia de un centro gratuito	0,047	2	0,094	1	0,047
Tendencia al ahorro por parte de los consumidores	0,080	2	0,16	2	0,16
Disminución de las Remesas	0,070	2	0,14	2	0,14
Restricciones legales	0,093	3	0,279	1	0,093
Un mercado con un gran número de competidores	0,093	3	0,279	3	0,279
Competidores con mayor participación en el mercado	0,077	3	0,231	3	0,231
Precios más bajos por parte de los competidores	0,093	2	0,186	1	0,093
FORTALEZAS.					
Clases de Calidad	0,086	4	0,344	4	0,344

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Clases Personalizadas	0,086	4	0,344	4	0,344
Propiedad instalada adecuada para la prestación de los servicios de FROM-A	0,086	4	0,344	4	0,344
Portafolio de Productos	0,068	3	0,204	4	0,272
Administración del Cliente	0,077	3	0,231	4	0,308
Instrumental necesario para impartir las clases	0,086	4	0,344	4	0,344
Amplio conocimiento de los profesores	0,086	4	0,344	4	0,344
DEBILIDADES					
Los ingresos operacionales son utilizados gran parte en el costo de venta.	0,086	2	0,172	3	0,258
No existen conceptos claros sobre los principios de administración en sus dirigentes	0,060	1	0,060	-	0,060
Posicionamiento en el mercado	0,051	2	0,102	3	0,153
Deficientes estrategias en promoción y publicidad	0,062	3	0,186	4	0,248
Exceso de confianza de los empleados	0,080	-	-	-	-
Precios no competitivos	0,086	1	0,086	2	0,172
TOTAL			4,95		5,32

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

4.6.1. Análisis de datos de la matriz MCPE.

De acuerdo a lo observado en la tabla de la matriz MCPE se define que la alternativa más aceptable es la numero 2. La cual habla de Desarrollar estrategias de mercado a través de una publicidad agresiva a través de los medios de comunicación y por medio de las nuevas tendencias tecnológicas como la página web y las redes sociales, en donde se puedan establecer precios competitivos y alianzas estratégicas, en la situación actual de la empresa. Esto representado por un valor de 5.32 puntos, en el Total de Calificaciones del Atractivo y que la define como la mejor.

4.7. PLAN DE SEGUIMIENTO ESTRATEGICO.

A continuación se presentan estrategias para desarrollar en la academia Fronteras Musicales Abiertas

Como se establecieron en las matrices anteriores existen estrategias claves, tales como:

- Conseguir alianzas y convenios estratégicos con las entidades públicas que manejan cultura, tales como el Municipio a través del Departamento de Cultura de igual manera el Consejo Provincial y con el Ministerio de Cultura
- Organizar Master Class la cual consiste en que un profesor de renombre de determinada especialidad junta a un grupo de alumnos para dictar una clase de alta especialización.
- Realizar seguimiento a empresas o personas que estén prestando servicios similares al de FROM-A y así hacer benchmarking sobre estos.
- Continuar con investigaciones de este tipo que permitan el control sobre las actividades encaminadas a obtener mayor competitividad para la ACADEMIA FROM-A
- Desarrollar un adecuado manejo de la promoción y publicidad de la academia para captar mayor mercado.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

CONCLUSIONES

De la información obtenida se puede concluir que dicha investigación de manera abierta genera según los directivos de la academia Fronteras Musicales Abiertas, confianza en el desarrollo de estrategias de mercado en donde se puedan establecer convenios y alianzas estratégicas, que ayudaran a mejorar la situación actual de la academia.

A partir de la entrega de este documento se dará curso a las estrategias propuestas y a las recomendaciones dadas.

Para que FROM-A tenga mayor competitividad dentro del mercado de la ciudad de Cuenca se estableció que la estrategia más adecuada es la que es la que va orientada a mejorar su estrategia de publicidad y promoción, además de realizar convenio y alianzas estratégicas con los diferentes entes de cultura.

Del manejo preciso y claro de este estudio dependerá de gran manera el futuro de la academia.

Cabe destacar que la manera en que este plan de direccionamiento ha sido planteado y controlado, primeramente identificando las fortalezas y debilidades que internamente afectan a FROM-A y también los factores externos que constituyen las oportunidades y amenazas del sector las cuales de alguna manera alcanzar sus objetivos.

Obtuvimos información de la competencia, la cual es una de las amenazas de la academia, se analizó el tipo de mercado que manejan estas empresas, ayudando a identificar el nuestro y a comenzar a explorar las cualidades y los beneficios con que cuenta FROM-A al momento de salir al mercado a competir.

También se puede concluir que hay ausencia de control sobre la promoción y publicidad de la empresa, esto hace más difícil el poder ser competitivo y asequible a los posibles clientes que pueda llegar a ganar la academia dentro de este mercado.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

RECOMENDACIONES

- Es muy importante dar a conocer la Misión y Visión, Objetivos y Estrategias a todo el personal de la academia, con el fin de crear un compromiso en todas las personas que conforman Fronteras Musicales Abiertas
- La participación es muy importante para poder conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, el proceso de la planificación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación tanto los directivos como los empleados se comprometen a brindar su apoyo a la academia
- Se Recomienda implantar el plan estratégico para así poder llegar a obtener mayor posicionamiento dentro del mercado.
- Tener en cuenta la buena calidad de las clases que ofrece la academia y el saber dictarlos al alumno de manera adecuada, esto hará que la academia Fronteras Musicales Abiertas alcance los objetivos propuestos para lograr ser más competitivo.
- Es necesario contar con indicadores de gestión para hacer un seguimiento hacia el logro de la misión, estos indicadores servirán para poder medir el desempeño del personal en el cumplimiento de sus labores así poder detectar a tiempo cualquier anomalía que se presente.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

BIBLIOGRAFIA

MEJÍA OSORIO, G. M.. Direccionamiento Estratégico, un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A (tesis inédita de Especialización en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad) Universidad de Antioquia (13-jul-2005).

PORTER, M.. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: The Free Press, 1990. 1025 p.

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios: Herramienta de Evaluación de una Inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Segunda edición. MC Graw-Hill. Bogotá- Colombia. Abril 2000.

DESS G., Lumpking. Dirección Estratégica. Primera edición. MC Graw- Hill. Madrid-España 2003.

FERRE TRENZANO., Business School. Enciclopedia de Marketing y Ventas, Océano/Centrum,2005

WEN GRAFIA

<http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/huesca_m_di/apendiceA.pdf

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

ANEXOS

FROM-A

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

ACTIVO		
NO CORRIENTE		22.845
Mobiliario y Eq	22.845	
CORRIENTE		6.565,33
Caja y Bancos	6.065,33	
Pagos Anti	500	
ACTIVO TOTAL		29.410,33
PASIVO		
Cuentas x Pagar	2.847,06	
Utilidad del Ej	4.730,53	
CAPITAL	21.832,74	
PASIVO +CAP		29.410,33

FROM-A

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012

Ventas	49.025,71
Costo de Venta	31.067,70
Utilidad Ope	17.958,01
Gast Adminis	11.892,68
Gastos Oper	500,00
Uti ant de imp	5.565,33
15% Trab	834,80
Util del Ej	4.730,53

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FOTOS Y PLANOS DE DISTRIBUCION DEL LOCAL

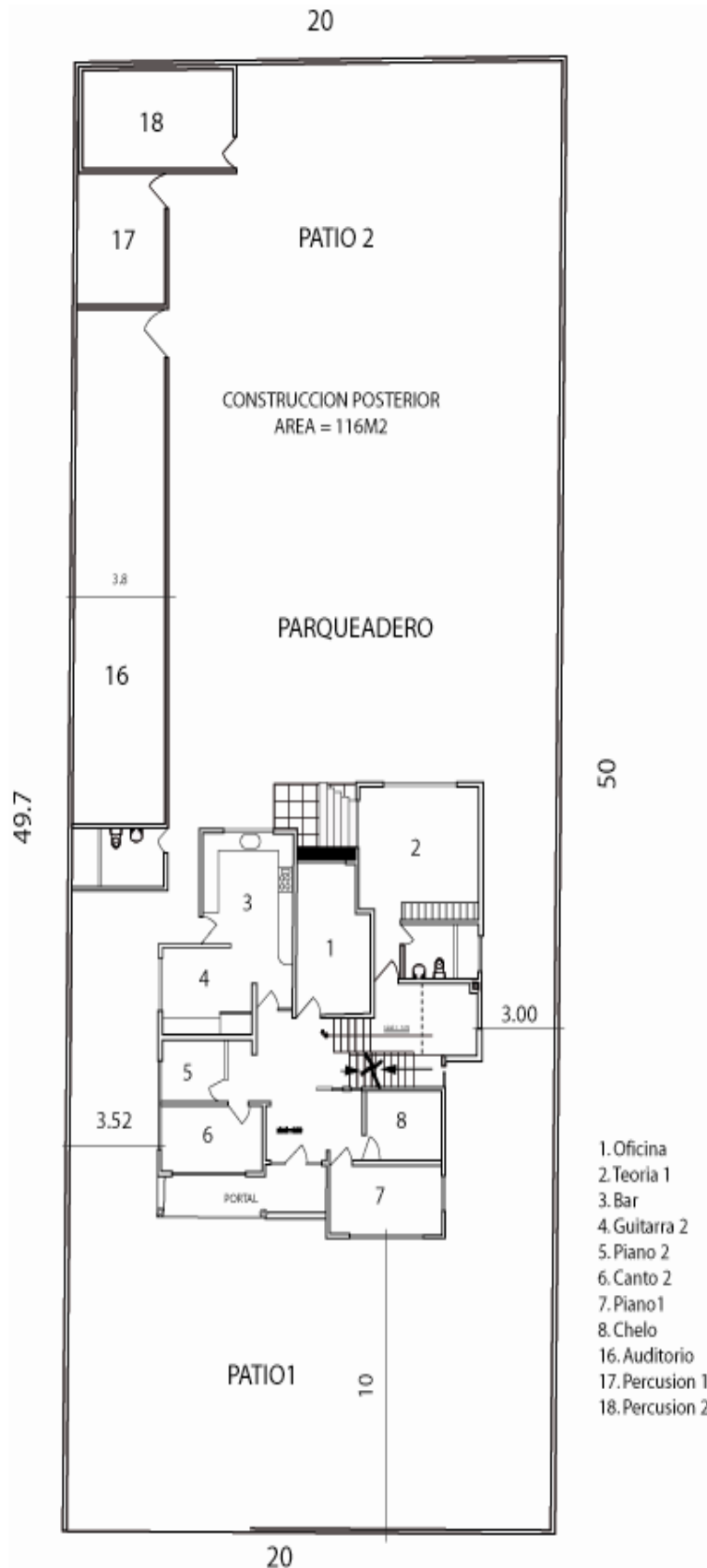


AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA

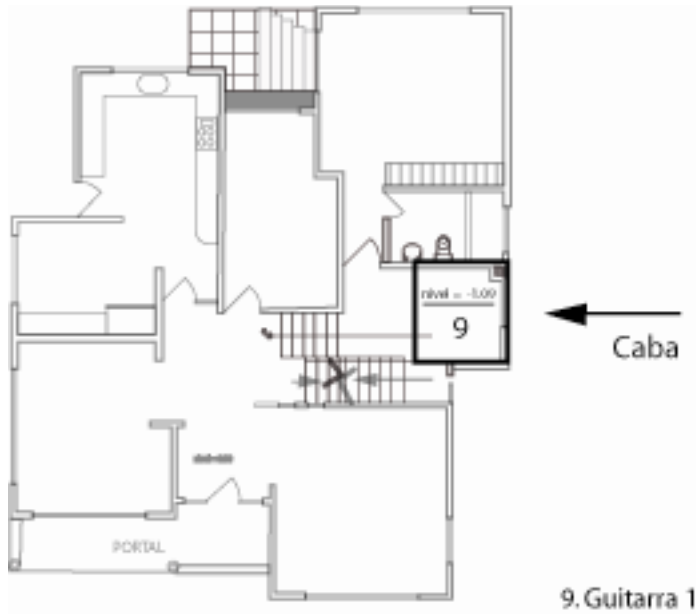


UNIVERSIDAD DE CUENCA





UNIVERSIDAD DE CUENCA

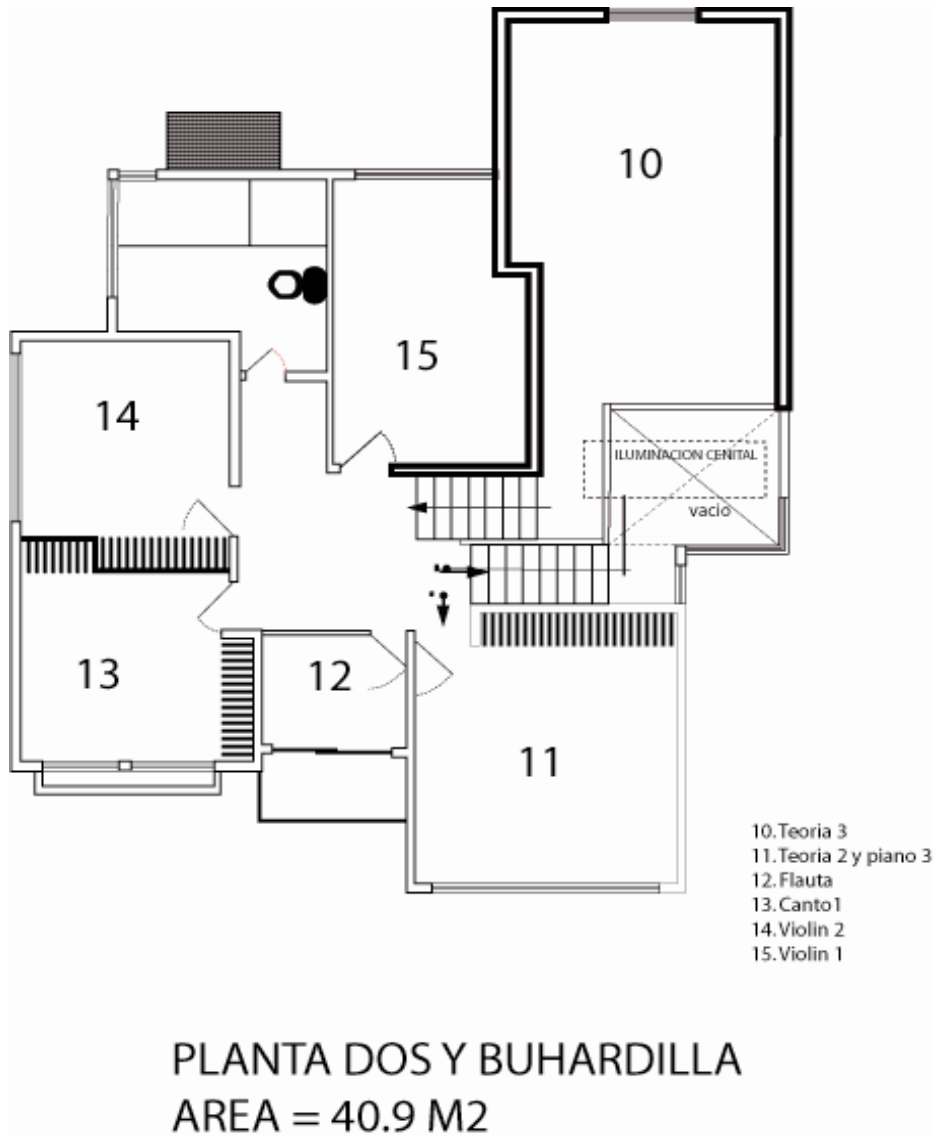


AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE ADMINISTARCION DE EMPRESAS

DISEÑO DE TESIS

TITULO

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA ACADEMIA
DE MUSICA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS PARA EL PERIODO 2013-
2018**

ELABORADO POR:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN

ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA

ABRIL DE 2013

AUTORES:

**JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA**



UNIVERSIDAD DE CUENCA

1. TITULO:

ELABORACION DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO A LA ACADEMIA DE MUSICA “FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS” PARA EL PERIODO 2013-2018

2. OBJETIVOS.

2.1 OBJETIVOS GENERALES.

Mejorar la competitividad de la Academia de Música Fronteras Musicales Abiertas

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Superar los problemas actuales y potenciales que tiene la empresa

Definir las acciones estratégicas necesarias para posicionar a la academia como la mejor dentro del Austro

3. MARCO TEORICO

3.1. DEFINICION DE PLANEACION ESTRATEGICA.

“La Planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto , mediano o largo plazo”¹

“La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto”.²

“Los planes estratégicos tienen como objetivo marcar las coordenadas de actuación de la empresa”³

¹ <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

² <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

³ FERRE TRENZANO., Business School. Enciclopedia de Marketing y Ventas, Océano/Centrum,2005

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN

ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2. CARACTERISTICAS DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

En gran parte de las definiciones de planeación estratégica, los diferentes autores planean diversas características pero las más importantes y destacadas son las siguientes.

3.2.1. Objetivo de la situación y análisis de los interesados (stakeholder)

Sin una comprensión objetiva e imparcial de “lo que está pasando”, no es probable pensar que esta estrategias va a ser muy eficaz. Tome una mirada de lo que ocurre externa e internamente, y prestar especial atención a las necesidades de sus grupos de interés “stakeholder”. Como John Dewey dijo una vez: “Un problema bien definido es un problema medio resuelto.”

3.2.2. Claridad de objetivos y metas realistas

Es de vital importancia para su gente entender el propósito de su iniciativa estratégica y tener metas claras a las que se aspira, pero realistas, señala Frey Ned, el dueño de Foursight Seminars Inc. Se habla de ello en términos de “propósito, el enfoque y la pasión.” Claridad de los propósito, de la atención y la pasión necesarias para lograr un esfuerzo sostenido y exitoso.

3.2.3. Sentido de urgencia

“Sin un sentido de urgencia, es demasiado fácil dejar para mañana lo que se debe hacer hoy“, dice Allen Hauge, presidente de Hauge Farm Inc. Harvard Business School, profesor emérito John Kotter lo describe como “Un nivel a pasar determina tener que actuar hoy, se trata encender el fuego de la voluntad e inspiración para generar el cambio”.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.2.4. Estrategias que ponen de relieve sus valores y juegan con sus fortalezas organizativas

La estrategia no se trata de las tareas a realizar, sino de entender lo que haría en base a sus prioridades y valores. En el libro *Empresas que perduran*, Jim Collins y Jerry Porras habla de la importancia de equilibrar el núcleo invariable (los valores y el propósito de la empresa) mientras estimula el progreso (el cambio y la innovación). Steve Brody, un ex alto ejecutivo de Coca-Cola, añade: “Y asegúrese de jugar con sus fortalezas organizativas. Si no lo hace es el equivalente a lo Tom Rath describe como: “tomando el camino de mayor resistencia”.

3.2.5. Comprenda su cultura

Trabajar con su cultura, en lugar de luchar contra él, puede recorrer un largo camino hacia la alineación y mover su organización hacia adelante. Siempre que sea posible, nadar con la corriente, no contra ella. Si trata de forzar el cambio, su plan está destinado a ser una de las iniciativas estratégicas que terminan fallando.

3.2.6. liderazgo

Los líderes no pueden forzar un cambio, pero lo pueden orientar. Eso significa que el líder va a la parte delantera, o como Jim Kouzes y Barry Posner dice “el modelado de la forma.” Si el sentido de los empleados ve que el compromiso del liderazgo es tibio, entonces eso es lo que los líderes pueden esperar a cambio. Por el contrario, la dirección inteligente de la c-suite inspirará a otros en su organización para llevar también en el mismo camino. Sin ellos, su plan no va a ninguna parte.

3.2.7. Disciplina inquebrantable

Compromiso con el logro de los objetivos estratégicos no es suficiente, también es necesario la ejecución. La ejecución exitosa significa tener la disciplina necesaria para alcanzar sus metas y hacer el cambio de comportamiento sostenible. En términos individuales, por ejemplo,

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

alguien podría estar comprometido a perder 10 kilos, sin embargo, carecen de la disciplina para hacer lo que sea necesario para lograr ese objetivo y mantener el nuevo peso. No es diferente en las organizaciones.

3.2.8. Transparencia

Es esencial que la gente acepte el plan estratégico como su propio plan. De no ser así, usted está pidiendo a sus empleados a estar más comprometidos con sus propias metas, no muy realista. Para lograr este nivel de buy-in, es importante contar con la transparencia desde el principio. Para sostener el esfuerzo, los empleados deben entender y ser informados de cómo sus actividades diarias ayudan a lograr los resultados deseados.

3.2.9. Seguimiento, medición y retroalimentación

“Incluso los mejores planes estratégicos requieren ajustes sobre la marcha“, dice Linda Gabbard, presidente de Framework Initiatives Company Inc. Esto significa mirar los efectos intencionales y no intencionales. Monitorear el progreso de su plan, medida de salidas, así como los resultados, obtener información de todas las partes interesadas y permanecer ágiles. Identificar y documentar los supuestos clave acerca del plan; es esencial. Periódicamente, el desafío de sus supuestos. Si los supuestos ya no son relevantes, su plan no lo va ser.

3.2.10. Asumir los cambios en la cultura empresarial

Reconocer las pequeñas victorias, recompensa a su gente y reforzar los resultados positivos de sus iniciativas estratégicas que se han producido.⁴

⁴ <http://mentepincipiante.com/2011/08/top-10-caracteristicas-de-un-plan-estrategico-exitoso/>

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

- 3.3. **Benchmarking:** metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa de qué otra empresa provengan. Incita a ser creativos mediante la implementación de estrategias, productos y procesos aplicados en otras compañías, no necesariamente similares a la de su competidor. Lo que busca es la satisfacción del los requerimientos del cliente. (<http://www.mercgfk.com/glosario.php>)

3.4. PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Hace referencia al proceso que se debería seguir para poder realizar el plan estratégico ya que este es muy importante para poder llegar a conseguir los objetivos y metas planteadas.

El plan estratégico deberá contener los siguientes elementos:

- Mision
- Vision
- Análisis Foda
- Formulación de Objetivos
- Formulación de Estrategias
- Formulación de Programas
- Ejecución
- Evaluación, Retroalimentación y Control

3.4.1. Misión

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. Lo que pretende hacer, y,
3. El para quien lo va hacer.

“Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir”, Thompson y Strickland⁵

3.4.2. Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.⁶

3.4.3. Análisis Foda

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.⁷

3.4.4. Formulación de Objetivos

⁵ <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>

⁶ <http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>

⁷ http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm#.UVD_yBeQUb0

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

“Objetivo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos llevados a cabo para la satisfacción de una situación”.⁸

3.4.5. Formulación de Estrategias

La formulación de la estrategia parte del establecimiento, revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la alta dirección.⁹

3.4.6. Formulación de Programas

Aquí se hace referencia a que la empresa una vez planteadas las estrategias deberá realizar los planes y programas que se deberá seguir con el fin de llegar a conseguir los objetivos

3.4.7. Ejecución

Poner en marcha los programas establecidos

3.4.8. Evaluación, Retroalimentación y Control

Una vez puesto en marcha los programas se deberá estar evaluando constantemente, con el fin de que si algo está mal poder retroalimentar, y mejorar constantemente al proceso, y se deberá controlar.

3.5. **Matriz MEFI:** Este instrumento permite formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

3.6. **Matriz MEFE:** Este instrumento permite formular estrategias, resume y evalúa las oportunidades y las amenazas más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

⁸ http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.2.pdf

⁹ <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

3.7. **Matriz BCG:** Es la Matriz de crecimiento - participación, un método gráfico de análisis de cartera de negocios, una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina. (<http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-Bcg-Grupo-Consultor-De-Boston/334903.html>)

3.8. **Matriz cuantitativa MCPE:** Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. (<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap84d.htm>)

4.- PROBLEMA

La empresa no es competitiva en tanto sus precios son altos y no atrae clientes lo que cual se traduce en una baja demanda.

5.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION

La metodología a utilizarse durante el presente proyecto será el deductivo, análisis y síntesis. El conocimiento general se aplicara en el caso específico de la empresa

Para la obtención de la información necesaria se realizara visitas periódicas al gerente de la academia, también a las personas que trabajan dentro de la misma en las diferentes áreas, lo que nos va a permitir obtener información veraz de la situación actual de la empresa así como también se deberán estudiar las tendencias y cambios que ocurren en el entorno.

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Se utilizara los libros necesarios sobre Administración y Planeación Estratégica, los que nos proporcionaran una guía para la elaboración del Plan estratégico de la academia.

Además de manera conjunta se utilizara el internet como un refuerzo para obtener información actualizada para poder llegar a cumplir con el objetivo que es elabora el plan estratégico.

6.- RESULTADOS

Ganar una posición competitiva dentro del mercado local puesto que en la actualidad la academia se encuentra un bajo nivel de demanda

Después de concluir el proyecto se tomara en consideración si es ventajoso mantener el precio con una campaña agresiva de publicidad o caso contrario disminuir el precio con el cual la empresa obtendrá mayor demanda

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

7.- ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO I ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	1.1. DESCRIPCIÓN DE LA ACADEMIA FRONTERAS MUSICALES ABIERTAS 1.1.1. ANTECEDENTES 1.1.2. UBICACIÓN GEOGRAFICA 1.1.3. FUNCIONES PRINCIPALES 1.1.4. ORGANIGRAMA
CAPITULO II AUDITORIA EXTERNA	2.1. ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO 2.2. ESTUDIO DE FACTORES EXTERNOS 2.2.1. FUERZAS ECONOMICAS 2.2.2. FUERZAS SOCIALES, DEMOGRAFICAS, AMBIENTALES Y CULTURALES 2.2.3. FUERZAS POLITICAS GUBERNAMENTALES Y LEGALES 2.2.4. FUERZAS TECNOLOGICAS 2.2.5. FUERZAS DE LA COMPETENCIA 2.2.6. RESUMEN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 2.3. EVALUACION DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS 2.3.1. CONSTRUCCION DE LA MATRIZ MEFE
CAPITULO III AUDITORIA INTERNA	3.1. ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO 3.1.1. GERENCIA 3.1.2. MERCADEO 3.1.3. TECNOLOGIA Y SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL 3.1.4. RESUMENDE FORTALEZAS Y DEBILIDADES 3.1.5. ANALISIS ESTRUCTURAL 3.1.6. CONSTRUCCION DE LA MATRIZ MEFI
CAPITULO IV	4.1. ANALISI FODA

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO	4.2. MISION 4.3. VISION 4.4. MATRIZ BCG 4.5. ANALISI DE DATOS 4.6. MATRIZ MCPE 4.7. PLAN DE SEGUIMIENTO ESTRATEGICO
	<ul style="list-style-type: none">• CONCLUSIONES• RECOMENDACIONES• ANEXOS• BIBLIOGRAFIA

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

8.- CRONOGRAMA

Tarea/Fecha Abr	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	17	18	19	20	22	23	24	25	26
Reunión con el Representante de la academia para la determinación de Visión, Misión y Valores Corporativos																			
Elaboración de Matriz FODA																			
Elaboración de Matriz BCG																			
Análisis de Datos																			
Elaboración de Matriz MCPE																			
Elaboración de Plan de Seguimiento Estratégico																			
Conclusiones y Recomendaciones																			
Presentación del Proyecto																			

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

9.- BIBLIOGRAFIA

MEJÍA OSORIO, G. M.. Direccionamiento Estratégico, un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A (tesis inédita de Especialización en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad) Universidad de Antioquia (13-jul-2005).

MINTZBERG, H. El proceso estratégico. Madrid: Prentice Hall, 1999. 688 p.

PORTER, M.. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: The Free Press, 1990. 1025 p.

SERNA, H.. Gerencia estratégica. Planeación y gestión. Bogotá: 3R Editores, 1999. 385 p.

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios: Herramienta de Evaluación de una Inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo. Segunda edición. MC Graw-Hill. Bogotá- Colombia. Abril 2000.

DESS G., Lumpking. Dirección Estratégica. Primera edición. MC Graw- Hill. Madrid-España 2003.

PINTO, Roberto. Planeación Estratégica, Primera Edición, México 2000.

RUGMAN, Alan M. Planeación Estratégica- México, 2000.

FERRE TREZANO., Business School. Enciclopedia de Marketing y Ventas, Océano/Centrum, 2005

LINKS DE INTERNET

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Matriz-De-La-Planificacion-Estrategica-Cuantitativa/1203374.html>

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA



UNIVERSIDAD DE CUENCA

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategico_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm

<http://www.educadictos.com/b/la-matriz-bcq/>

<http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

<http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

<http://menteprincipiante.com/2011/08/top-10-caracteristicas-de-un-plan-estrategico-exitoso/>

<http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>

<http://es.slideshare.net/ponceguillermo71/concepto-de-mision-y-vision>

http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm#.UVD_yBeQUb0

http://www.ingenieria.unam.mx/~jkuri/Apunt_Planeacion_internet/TEMAIV.2.pdf

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/972032/El-Proceso-de-Formulacion-Estrategica.html>

<http://administraciongeneral7.wordpress.com/2010/11/23/porque-es-importante-elaborar-un-plan-estrategico/>

<http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap2.PDF

AUTORES:

JUAN CARLOS GUAMAN GUZMAN
ANGEL OSWALDO VERGARA SAULA